

El Balance Social como instrumento de gestión en hospitales y como medida de cumplimiento de su responsabilidad social y ambiental en San Miguel de Tucumán

Capitulo 4 –Myriam De Marco

EL BALANCE SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN HOSPITALES Y COMO MEDIDA DE CUMPLIMIENTO DE SU RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL EN SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

MYRIAM DE MARCO

- Contadora Pública Nacional – FCE - Universidad Nacional del Litoral.
- Especialista para la Tributación en el Mercosur- FCA - Universidad Nacional de Entre Ríos.
- Doctorando en Contabilidad – FCE –Universidad de Buenos Aires.
- Miembro Consejo Directivo representando Claustro Docente Facultad de Ciencias de la Administración – Universidad Nacional de Entre Ríos - Periodo 2014-2018.

Resumen

El Balance Social, como instrumento de gestión en hospitales y como medida de cumplimiento de su responsabilidad social y ambiental en San Miguel de Tucumán, es el foco de este trabajo. La gestión hospitalaria necesita disponer de información para tomar decisiones. Los nosocomios generan muchos datos procedentes de distintas fuentes, pero esta información, aunque a veces suele ser accesible, tiene un aprovechamiento escaso en la gestión. Este trabajo postula que los actuales desarrollos teóricos acerca del Balance Social pueden ser aplicados por las instituciones hospitalarias redundando en beneficios para el avance del conocimiento en el área contable y normativa aplicada a la gestión y, a su vez, en mejoras percibibles directamente por la comunidad de usuarios de la institución hospitalaria. Este trabajo ayudará al hospital a detectar problemas de los que no tenían conocimiento como también logrará evidenciar muchos otros de los que si tenía una noción. Para lograr mejorar la calidad del servicio de salud prestado a la Población en San Miguel de Tucumán.

Palabras Clave

PYMES SUSTENTABLES – CONCORDIA – CONTABILIDAD SOCIAL.

Abstract

Social Balance, as instrument for Hospital mangement, as mearurement of social, environmental responsibility in San Miguel de Tucumán. This is the focus of this paper. Hospital management needs information to decide. Hospitals generate lots of information which it is rarely used although it is accesable. Using information properly will give better desition quality to the whole sector and to the community.

Keywords

SUSTENTAINABLE PYMES – CONCORDIA – SOCIAL ACCOUNTING

Introducción

Este artículo surge como resultado de lo analizado y evaluado durante el curso de doctorado “Aportes de la Contabilidad Social a la dimensión económica de la Contabilidad”, en el marco del Doctorado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires, del área de Contabilidad, dictado en la Universidad Nacional de Entre Ríos, facultad de Ciencias de la Administración, sede Concordia.

En la disciplina contable cada día cobra más fuerza la importancia de la denominada Contabilidad Social. Este hecho se relaciona con la problemática global social y del medio ambiente, y la necesidad impostergable de cuidar nuestro planeta para la existencia actual y futura de los seres vivos.

Por una parte, la crisis del medio ambiente es un hecho cuya toma de conciencia ha llevado a un cambio de paradigma, en el que Estados, Organizaciones del Sector Privado y Organismos No Gubernamentales (ONGs) enfocan acciones de distinta magnitud y alcance.

Existen distintos enfoques para cumplir con los objetivos definidos globalmente, partiendo desde las bases terminológicas, alcanzando la disciplina Contable. Diversos autores han mencionado la existencia de un conflicto entre la Sustentabilidad y el moderno Capitalismo Financiero internacional (Gray 2002- traducción Rodríguez de Ramírez 2003 p.146). En la actualidad, la búsqueda de elementos de la Teoría Contable para armonizar la Contabilidad tradicional y la Contabilidad Social y Ambiental es una prioridad académica y profesional.

En Argentina, numerosos investigadores contables de la comunidad académica consideran la existencia de diferentes Segmentos Contables, y entre ellos el denominado Segmento de la Contabilidad Social y Ambiental (Biondi 2008, García Casella 2008, Fronti de García 2005, García Casella y Rodríguez de Ramírez 2001, Wirth 2001). Asimismo, la normativa contable nacional e internacional, ha emitido pronunciamientos aplicables

a las empresas para la emisión de Informes Sociales y Ambientales que complementen los Estados Financieros tradicionales.

Por otro lado, el tomar conocimiento de las distintas iniciativas económicas, sociales y ambientales que se han estado desarrollando con el propósito de impulsar el desarrollo sustentable del planeta ha llevado al equipo de trabajo a formularse distintas preguntas, las cuales se exponen a continuación:

- ✓ ¿Cuál es la diferencia entre el término “Sustentabilidad” y el término “Sostenibilidad”?
- ✓ ¿Además de los aspectos ambientales, qué otros aspectos debe considerar una organización cuando se enfoca hacia la Sustentabilidad?
- ✓ ¿Cómo se vinculan los términos “Responsabilidad Social” y Desarrollo Sustentable?
- ✓ ¿Es necesario contar con políticas públicas para fomentar la producción sustentable?
- ✓ ¿Cómo concientizar al público respecto de la importancia de elegir productos que cuiden el medio ambiente?
- ✓ ¿Influye la regulación en el desarrollo sustentable de las empresas?
- ✓ ¿La normativa voluntaria, por sí sola, es suficiente?
- ✓ ¿El nivel de desarrollo de un país condiciona sus decisiones orientadas a un desarrollo más sustentable?
- ✓ ¿Por qué no hay más empresas que produzcan más limpio considerando las ventajas que este tipo de producción tiene?
- ✓ ¿Cómo se convence a una PyME de la importancia de sumarse a una estrategia sustentable?
- ✓ ¿Qué indicadores serían necesarios para que una PyME midiera su gestión sustentable?
- ✓ ¿En la formación primaria, secundaria y universitaria en Argentina, se contempla la educación en temas relacionados con la sustentabilidad y los aspectos económicos?
- ✓ ¿Qué asignaturas pendientes existen en la Contabilidad financiera para poder satisfacer las necesidades de información de la Contabilidad Social y Ambiental?

- ✓ ¿Tienen los medios de comunicación masivos un rol preponderante en el desarrollo sustentable de las empresas?
- ✓ ¿Las empresas comunican adecuadamente sus estrategias de sustentabilidad?
- ✓ ¿El sector público, comunica adecuadamente sus políticas relacionadas con el desarrollo sustentable del sector industrial?
- ✓ ¿La empresa sustentable es valorada por sus recursos humanos?
- ✓ ¿La empresa sustentable es valorada por la comunidad en la que se desarrolla?

Estos interrogantes derivaron en las siguientes hipótesis de trabajo:

H1: Existe imprecisión en la utilización de los términos Sustentabilidad, Sostenibilidad, y Responsabilidad Social en el marco discurso de la Contabilidad Social.

H2: Los países en vías de Desarrollo aún necesitan normativa que plasme las políticas públicas para un desarrollo sustentable tanto en lo productivo como en lo educativo.

H3: La falta de comunicación adecuada distorsiona la percepción de una organización pública o privada que adhiera al concepto de Sustentabilidad.

H4: Las PyMEs desconocen qué es trabajar con P+L.

H5: Las PyMEs no miden si su gestión es Sustentable.

H6 Existen en la Contabilidad Financiera asignaturas pendientes para poder satisfacer las necesidades de información de la Contabilidad Social.

En consecuencia, los objetivos del presente trabajo son:

- ✓ Brindar un análisis de la situación terminológica de los conceptos relacionados con la Sustentabilidad en relación con la Contabilidad Social y la Responsabilidad Social Corporativa.
- ✓ Realizar un análisis de las políticas, regulaciones y normativas en general que han sido emitidas en la provincia de Entre Ríos, en relación con los derechos y obligaciones constitucionales referidas al medioambiente y al desarrollo humano.

- ✓ Determinar los aspectos comunicacionales y educativos, y su influencia en el Desarrollo Sustentable de la provincia de Entre Ríos, y de Concordia en particular.
- ✓ Informar acerca de los programas y proyectos que contribuyen al Desarrollo Sustentable de las empresas radicadas en el ámbito de influencia de la ciudad de Concordia.
- ✓ Relacionar la Contabilidad Social y Patrimonial, identificando los elementos relevantes que afianzan su importante rol como base confiable, verificable, comprensible y accesible de información empresarial.

Presentación de la problemática en los hospitales

La gestión hospitalaria necesita disponer de información para tomar decisiones. Los nosocomios generan muchos datos procedentes de distintas fuentes, pero esta información, aunque a veces suele ser accesible, tiene un aprovechamiento escaso en la gestión. Varios son los motivos de esta infrautilización:

- ✓ la información que más interesa a los profesionales clínicos suele estar inmersa en un conjunto amplio de datos de escaso interés para ellos;
- ✓ los indicadores son complejos, se generan en tiempos diferentes y al no difundirse en forma adecuada no llega a todas las personas implicadas en la gestión.

Este trabajo postula que los actuales desarrollos teóricos acerca del Balance Social pueden ser aplicados por las instituciones hospitalarias redundando en beneficios para el avance del conocimiento en el área contable y normativa aplicada a la gestión y, a su vez, en mejoras percibibles directamente por la comunidad de usuarios de la institución hospitalaria. El Balance Social es, en esencia, el emergente de una construcción colectiva que liderado desde la perspectiva contable, y respetando las cualidades de la información en torno a la claridad,

veracidad, oportunidad, etc, se transforma en un mecanismo sinérgico de apoyo a la gestión hospitalaria.

El enfoque económico, social y ambiental que caracteriza al Balance Social, favorecerá a que los diversos actores intervinientes (el hospital, la dirección, el Estado, y la sociedad en su conjunto) encuentren valor en la información producida.

En particular para el hospital permitirá generar:

- ✓ Un valor diferencial para la imagen del mismo, que necesita ser valorizado por la sociedad.
- ✓ Un instrumento de gestión y evaluación de las políticas en salud.
- ✓ Un Informe Contable financiero-socio-ambiental que permitirá al usuario medir el desempeño económico socio-ambiental de la Institución.

El sistema de abastecimiento del hospital ha sido históricamente deficiente. Los distintos sectores del hospital solicitan la compra de los insumos, tanto clínicos como no clínicos, equipos o materiales que se requieran para llevar a cabo su actividad, de este modo, funcionan bajo una lógica de día a día que carece de la planificación necesaria para hacer de la provisión de insumos de cada unidad un proceso claro y fluido, que no dificulte el funcionamiento del hospital y permita un análisis de mediano y largo plazo. Por todo esto, se hace indispensable repensar el proceso completo de abastecimiento ya que se quiere mejorar tanto la calidad del servicio entregado al paciente como la calidad laboral de los trabajadores del hospital, y ambos están siendo afectados por un sistema de compras deficiente.

El tiempo de espera a veces es el quintuple del aceptable, esto trae como consecuencia innumerables reclamos por parte del cliente interno al igual que una baja en la calidad del servicio brindado a los pacientes, que muchas veces tienen que reprogramar cirugías fijadas con meses de anticipación por el hecho de no contar con implementos requeridos a tiempo, ya sea por culpa de poca planificación como por atrasos en el proceso de licitar y comprar los productos.

La calidad laboral de los Recursos Humanos también es afectada, ya que aumenta el estrés laboral por el hecho de no contar a tiempo con todos los implementos necesarios para un correcto funcionamiento de los sectores, ya sea de insumos clínicos como artículos para uso administrativos. No debiese ser responsabilidad del médico el asegurarse de que todos los artículos necesarios se encuentren disponibles, pero actualmente esa responsabilidad recae en ellos, al no existir ningún tipo de control de existencias ni programa de reabastecimiento predictivo que ayude en esta labor. Existen clientes internos que gozan de cierta preferencia, por lo que sus pedidos cuentan con cierto grado de urgencia, lo cual genera aún más brechas entre los sectores del hospital.

Los constantes reclamos hacia el sector de compra originan un ambiente de disconformidad y no de unidad. Sufren de constantes críticas, tanto formales como informales, lo cual trae consigo un mal clima laboral. El no tener un sistema de abastecimiento fluido causa desconfianza, por lo que muchas de los sectores piden sobre stock. Si no se rediseña con urgencia el proceso completo de abastecimiento, se prevé un colapso del sistema desencadenando una baja en la calidad del servicio entregado por el hospital a corto plazo.

Objetivos

Los objetivos a cumplir son:

- ✓ Relevar la información económica social y ambiental sobre compras, emitida por los hospitales en San Miguel de Tucumán.
- ✓ Analizar la información en función de las necesidades de los usuarios internos y externos a la Institución.
- ✓ Estudiar los parámetros propuestos por la Resolución Técnica N°36 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas y otros modelos internacionales para la confección de un Balance Social.
- ✓ Realizar un rediseño del proceso de compras del hospital que proponga mejorar la calidad del servicio y la eficiencia en el uso de los recursos.
- ✓ Establecer criterios de Sustentabilidad en las compras e identificar los indicadores que se insertarán en el Balance Social.

Marco Conceptual

Diferentes organismos nacionales e internacionales han difundido guías para la elaboración de información con contenido social y ambiental:

- ✓ Pacto Global: redactó los 10 Principios Generales para la operatoria de los negocios.
- ✓ Global Reporting initiative (GRI): Memoria de Sostenibilidad que demuestra el desempeño ambiental, social y económico mediante el uso de indicadores.
- ✓ Organización Internacional del Trabajo (OIT): Promueve la asociación y cooperación entre empresas, trabajadores y gobierno, definiendo una serie de principios y estándares laborales.
- ✓ Normas de Aseguramiento de sostenibilidad AA 1000 AS 2008: son un conjunto de pautas sobre principios y procesos para la rendición de Cuentas Transparente. Los métodos incluyen el compromiso del “afectado o interesado” (stakeholder) y la coherencia organizacional. “Accountability” (“Responsabilidad”) es el reconocimiento, asunción de responsabilidad y actitud transparente sobre los impactos de las políticas, decisiones, acciones, productos y desempeño asociado a una organización.

La premisa básica es que una organización responsable tomará medidas para:

- ✓ Establecer una estrategia basada en un entendimiento exhaustivo y equilibrado y que responda a los temas relevantes y a los asuntos y preocupaciones de los grupos de interés;
- ✓ Establecer objetivos y normas para poder gestionar y evaluar su estrategia y el desempeño relacionado, y
- ✓ Divulgar información creíble sobre su estrategia, objetivos, normas y desempeño a aquellos que basan sus acciones y decisiones en esta información.

Estas acciones proporcionan la base para establecer, evaluar y comunicar su "accountability" Los Principios de Accountability AA1000 expuestos en esta norma impulsan estas acciones.

- ✓ SA 8000: es una certificación voluntaria la cual fue creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA8000 se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, los cuales incluyen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores, etc.
- ✓ ISO 14000: es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. Proporciona estándares voluntarios de gestión ambiental, con el fin de minimizar los impactos y riesgos, propone la mejorar el desempeño ambiental de manera continua.
- ✓ ISO 26000: es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización. Basada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
- ✓ Índice de Sostenibilidad Dow Jones: en el mismo están representadas las compañías que mejores ratios de Sostenibilidad e integración económica, social y medioambiental.
- ✓ Índice FTSE4 GOOD: FTSE Group y Bolsas y Mercados Españoles (BME) han creado conjuntamente el índice FTSE4Good IBEX. El índice se compone de valores pertenecientes al índice IBEX 35® de BME y al índice FTSE Spain All Cap, que cumplen con los criterios de buena práctica en Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Estas compañías trabajan por la Sostenibilidad medioambiental, el desarrollo de relaciones positivas con los grupos de interés de la compañía y el apoyo y preservación de los derechos humanos universales. Los criterios de inclusión FTSE4Good representan los estándares generalmente aceptados de buenas prácticas en Responsabilidad Social Corporativa, según evolucionan.

El índice es una herramienta que:

- Permite a los inversores responsables identificar e invertir en aquellas compañías que cumplen con los estándares globales de Responsabilidad Corporativa.
- Proporciona a los gestores de activos un indicador de inversión Socialmente Responsable (IRS) y una herramienta para el desarrollo de productos IRS.
- Puede usarse como solución para los gestores de fondos de pensiones públicas, a los que ahora la ley en España les exige que inviertan un 10% de los fondos de pensiones públicas en IRS.
- Permite a los inversores capitalizar los beneficios del buen gobierno corporativo (como ecoeficiencias, mejora de imagen de marca, etc.)
- Fomenta entre las compañías la idea de ser socialmente responsables.

Análisis de los Modelos de presentación de Balance Social

El Balance Social debe exponer, medir y divulgar en forma clara y precisa, los resultados de la aplicación de la política social de la empresa, y evaluar el cumplimiento de su Responsabilidad Social Empresaria, siendo desde esta óptica una herramienta de administración y control que permite que la empresa proyecte, verifique y evalúe su rendimiento.

Los modelos para efectuar un Balance Social se clasifican en:

- ✓ Modelos basados en indicadores: Modelo IBASE. Modelo ETHOS. Modelo Global Reporting Initiative GRI.
- ✓ Modelos basados en el Balance: Estado de Valor Agregado (EVA). Estado de Excedente de Productividad Global.
- ✓ Modelos mixtos: Resolución Técnica N° 36 Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económica.

Modelo IBASE

Lanzado en 1997 por el Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas se inspira en el formato de los Balances Financieros. Expone, de manera detallada, los números asociados a la Responsabilidad Social de la organización. En forma de planilla, reúne informaciones sobre la ficha de pagos, los gastos con cargas sociales de funcionarios, la participación en los lucros. También detalla los gastos en el control ambiental y las inversiones sociales externas de las diversas áreas: educación, cultura, salud, etc.

El modelo de Balance Social propuesto es el siguiente:

Balance Social Consolidado: Modelo Ibase - www.balancosocial.org.br						
1.- Base de Cálculo	2002 Valor (Millones de \$)			2001 Valor (Millones de \$)		
Ingresos de Explotación						
Margen de Explotación						
Libro de Remuneraciones						
2.- Indicadores Sociales Internos	Valor (\$)	% Sobre Remuneración	% Sobre Ingresos	Valor (\$)	% Sobre Remuneración	% Sobre Ingresos
Alimentación						
Contribuciones sociales obligatorias						
Previsión						
Salud						
Seguridad y medicina en el trabajo						
Educación						
Cultura						
Capacitación y desarrollo profesional						
Guardería						
Compensaciones por resultado						
Otros						
Total Indicadores Sociales Internos						

3.- Indicadores Sociales Externos	Valor (\$)	% Sobre Margen de Explotación	% Sobre Ingresos	Valor (\$)	% Sobre Margen de Explotación	% Sobre Ingresos
Educación						
Cultura						
Salud e Higiene						
Vivienda						
Deporte						
Actividades Recreativas						
Guardería						
Alimentación						
Otros						
Total de contribuciones a la sociedad						
Impuestos (excluidas contribuciones Sociales)						
Total indicadores Sociales Externos						
4.- Indicadores Ambientales	Valor (\$)	% Sobre Margen de Explotación	% Sobre Ingresos	Valor (\$)	% Sobre Margen de Explotación	% Sobre Ingresos
Relacionados con la operación de empresa						
En Programas o Proyectos Externos						
Total de Inversiones en Medio Ambiente						

Modelo ETHOS

El instituto Ethos de Empresas y Responsabilidades Social se basa en el reporte detallado de los principios y las acciones de la organización, incorpora la planilla propuesta por el IBASE y sugiere un análisis mayor del contexto en la toma de decisiones, de los problemas encontrados y de los resultados obtenidos.

El Instituto ETHOS defiende la necesidad de que los Balances Sociales adquieran credibilidad y consistencia comparables a los Balances Financieros. Por tanto es necesario que los siguientes principios sean verificados:

- ✓ Relevancia: Las informaciones contenidas en los Balances Sociales serían útiles si fuesen percibidas como tales por su público interesado.
- ✓ Veracidad: Neutralidad y consistencia en la formulación y presentación son fundamentales para que la empresa demuestre la confiabilidad de su balance. Acciones y resultados deben ser descriptos en base a hechos y argumentos que no varíen la

manipulación de la opinión de las partes interesadas (stakeholders).

- ✓ Claridad: Para que el Balance Social sea comprendido por todos los públicos al que va destinado, la inclusión de gráficos, términos técnicos y/o científicos debe ser hecha con mucha cautela.
- ✓ Comparable: La posibilidad de comparación de los datos con el de otras empresas u organizaciones o el mismo entre diferentes periodos debe tomarse en cuenta para que el Balance Social pueda ser evaluado en relación a los años anteriores o siguientes.
- ✓ Regularidad: La divulgación del Balance Social debe ser periódica para que pueda servir de instrumento de comparación para los diversos públicos.
- ✓ Verificable: Las informaciones contenidas en el Balance Social deben poder ser verificadas en Auditoría, y que contribuya a su credibilidad.

La estructura del Balance Social propuesta por el Instituto ETHOS es la siguiente:

PARTE 1 – PRESENTACIÓN	
1.	Misión y Visión
2.	Mensaje del Presidente
3.	Perfil del emprendimiento
4.	Sector de la economía
PARTE 2 – LA EMPRESA	
5.	Historia
6.	Principios y Valores
7.	Estructura y Funcionamiento
8.	Gobierno Corporativo
PARTE 3 – LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	
9.	Diálogo con partes interesadas
10.	Indicadores de Desempeño
10.1.	Indicadores de Desempeño Económico
10.2.	Indicadores de Desempeño Social
10.3.	Indicadores de Desempeño Ambiental
PARTE 4 – ANEXOS	
11.	Gráficos demostrativos del Balance Social

12.	Proyectos Sociales
13.	Notas Generales

Modelo IARSE

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) se crea a mediados del año 2002 con la misión de promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina, trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua.

El IARSE produce información, conocimiento, divulga buenas prácticas, trabaja en red y establece alianzas con otras organizaciones comprometidas con la promoción de RSE en Argentina y en la región, para facilitar el compromiso gradual y creciente del mundo de los negocios con una gestión ética y socialmente responsable.

Con el apoyo técnico del Instituto ETHOS, surgen Indicadores del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE) que tiene por objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del programa. La estructura del cuestionario está organizada en siete grandes temas:

Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo
AUTORREGULACIÓN DE LA CONDUCTA
✓ Compromisos Éticos
✓ Arraigo en la Cultura Organizativa
✓ Gobierno Corporativo
RELACIONES TRANSPARENTES CON LA SOCIEDAD
✓ Relaciones con la Competencia
✓ Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)
✓ Balance Social/ Memoria de RSE/ Reporte de Sostenibilidad
Público Interno

DIALOGO Y PARTICIPACIÓN
✓ Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados
✓ Gestión Participativa
RESPECTO AL INDIVIDUO
✓ Compromiso con el Futuro de los Niños
✓ Compromiso con el Desarrollo Infantil
✓ Valoración de la Diversidad
✓ Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial
✓ Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género
✓ Relaciones con Trabajadores Tercerizados/Subcontratados
TRABAJO DECENTE
✓ Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera
✓ Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo
✓ Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad
✓ Conducta Frente a Despidos
✓ Preparación para Jubilación
✓ Medio Ambiente
RESPONSABILIDAD FRENTE A LAS GENERACIONES FUTURAS
✓ Compromiso con la Mejora de la Calidad Ambiental
✓ Educación y Concientización Ambiental
GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO AMBIENTAL
Gerenciamiento de los impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios
Sustentabilidad de la Economía Forestal
Minimización de Entradas y Salidas de Insumos
Proveedores
SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y ALIANZA CON PROVEEDORES
✓ Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores
✓ Trabajo Infantil en la Cadena Productiva
✓ Trabajo Forzado en la Cadena Productiva
✓ Apoyo al Desarrollo de Proveedores
✓ Consumidores y Clientes

DIMENSIÓN SOCIAL DEL CONSUMO
✓ Política de Comunicación Comercial
✓ Excelencia de la Atención
✓ Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios
✓ Comunidad
RELACIONES CON LA COMUNIDAD LOCAL
✓ Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno
✓ Relaciones con Organizaciones Locales
ACCIÓN SOCIAL
✓ Financiamiento de la Acción Social
✓ Involucramiento con la Acción Social
Gobierno y Sociedad
TRANSPARENCIA POLÍTICA
✓ Contribuciones para Campañas Políticas
✓ Construcción de la Ciudadanía por las Empresas
✓ Prácticas Anticorrupción y Anticoima
LIDERAZGO SOCIAL
✓ Liderazgo e Influencia Social
✓ Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales

Modelo de la Global Reporting Initiative GRI4

El modelo GRI para la presentación es de gran importancia a escala global. GRI es una red internacional lanzada en 1997 por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y por C.E.R.E.S (siglas en inglés de Coalition for Environmentally Responsible Economies, o Coalición por Economías Ambientalmente Responsables), entidad norteamericana que reúne 1500 especialistas y organizaciones, entre ellas ONGs, empresas y Universidades. El objetivo es adoptar un modelo patrón internacional.

La GRI constituye un modelo general para la elaboración de Memorias y se revisa periódicamente a fin de convertirla en la guía de mayor calidad y con

la información más actualizada para una elaboración eficaz de Memorias de Sostenibilidad. El objetivo de la Cuarta Versión de la Guía, G4, es ayudar a los redactores de memorias a elaborar Memorias de Sostenibilidad significativas en las que se recojan datos útiles sobre las cuestiones más importantes para cada organización relacionadas con la Sostenibilidad, así como contribuir a que la elaboración de Memorias se convierta en una práctica habitual. Es fundamental para la sociedad y los mercados que el contenido de las Memorias de Sostenibilidad evolucione y que su elaboración, hasta ahora una actividad que una minoría de empresas destacadas abordaba de forma excepcional, pase a ser una práctica habitual. La versión G4 es más fácil de usar que las anteriores y hace más hincapié en que las organizaciones, durante el proceso de elaboración de la Memoria y en la Memoria Final, se centren en aquellos asuntos que resultan materiales para su actividad y sus principales grupos de interés.

El modelo de Memorias consta de dos partes principales:

En la primera parte se describen los Principios de elaboración de la Memoria y los contenidos básicos, así como los criterios que las organizaciones deben aplicar para redactar Memorias de Sostenibilidad.

La segunda parte, el Manual de aplicación, explica cómo se han de aplicar los Principios para la elaboración de Memorias, cómo se debe preparar la información para su exposición y cómo interpretar los conceptos que se mencionan en la Guía.

Los pasos conforme a la Guía GRI son:

- | |
|---|
| 1. Obtener una visión de conjunto. |
| 2. Elegir la opción de conformidad: Existe una la opción Esencial y la opción Exhaustiva. |
| 3. Preparar la exposición de los contenidos Básicos Generales. |
| 4. Preparar la exposición de los contenidos Básicos Específicos |
| 5. Elaborar la minoría de Sostenibilidad |

En particular vamos a analizar la Cadena de Suministro y en qué puntos encontramos en la Guía GRI4 el abordaje del tema:

Contenidos Básicos Generales: Perfil de la organización y Gobierno:
--

Contenidos Básicos Específicos:
Categoría: Economía: Prácticas de adquisición.
Categoría: Medio ambiente: Energía. Emisiones. Evaluación ambiental de los proveedores Información específica sobre el Enfoque de Gestión.
Categoría: “Desempeño social”.
Subcategoría: Prácticas laborales y trabajo digno.
Salud y seguridad en el trabajo.
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores.
Subcategoría: Derechos humanos.
Libertad de asociación y negociación colectiva.
Trabajo infantil.
Trabajo forzoso.
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos:
Subcategoría: Sociedad.
Evaluación del impacto social de los proveedores:
Información específica sobre el enfoque de gestión.

Modelos basados en el Balance

Dentro de estos modelos podemos mencionar:

- ✓ Estado de Valor Agregado (EVA).
- ✓ Estado de Excedente de Productividad Global.

Estado de Valor Agregado (EVA)

El Valor Agregado es el valor creado por una empresa a través del proceso de producción u operaciones de servicio, y es la diferencia entre las ventas y los materiales y servicios comprados. Es la riqueza generada por un ente, la cual se distribuye como pago entre los inversionistas, acreedores y arrendadores por su aporte de capital, a los trabajadores por su aporte de fuerza de trabajo, al Estado por su aporte de servicios, infraestructura y condiciones de estabilidad, y a la sociedad como aporte por la Responsabilidad Social que le compete.

El Valor Agregado se diferencia del Beneficio Empresario ya que el primero se refiere a la ganancia de todos los grupos sociales que intervienen en el proceso de producción, mientras que el Beneficio Empresario se refiere a la porción que les corresponde a los propietarios cuando se distribuye el Valor Agregado.

El EVA es un estado económico financiero histórico, que muestra el valor económico generado por una unidad productiva y simultáneamente revela como se distribuye entre los diversos grupos sociales que han contribuido a su creación.

Para los inversores y otros usuarios, esa demostración proporciona el conocimiento de información de naturaleza económica y social y ofrece la posibilidad de una mejor evaluación de las actividades de la entidad en la sociedad en la cual está inserta.

Este estado, complementario del de Resultados tradicional, presenta una reclasificación de la información expuesta en el mismo. Determina el Valor Agregado por la empresa, y teniendo en cuenta la distribución de los resultados realizada por la misma, informa sobre su reparto entre los distintos Agentes sociales que interactúa con la empresa.

El Valor Agregado se determina del siguiente modo:

Ventas netas del período
Menos
Costo de Ventas

Igual VALOR AGREGADO BRUTO
Menos Costos Fijos y
Menos Gastos fijos y variables

VALOR AGREGADO NETO DE LA ACTIVIDAD

La suma total del Valor Agregado generado y su distribución deben coincidir.

En la búsqueda de un nexo entre el beneficio contable y el Valor Agregado generado, puede escribirse la siguiente igualdad:

$\text{VALOR AGREGADO} = \text{Resultado Contable} + \text{Sueldos y Cargas Sociales} + \text{Impuestos y Tasas} + \text{Amortizaciones} + \text{Gastos Financieros}$

Este estado presenta el Rendimiento Económico de la empresa como resultado del esfuerzo conjunto de todos sus integrantes, por lo que dicho Rendimiento se reparte entre todos ellos. Es un estado relativamente fácil de elaborar, que al estar expresado en términos monetarios parece garantizar cierta objetividad y comparabilidad, pero no analiza la eficiencia de la gestión ni la equidad de la distribución. Como este estado sólo recoge datos elaborados por el Sistema Contable tradicional, no contempla variables no cuantificables monetariamente y no procesadas por éste.

Las ventajas del Estado de Valor Agregado son:

- ✓ Apunta a mostrar el Valor generado por la empresa, y cómo éste es utilizado por los distintos actores que se relacionan con ella.
- ✓ Puede visualizarse el Valor Agregado, como la generación de recursos derivados de la actividad empresarial, los cuales surgen directamente

de la diferencia entre los ingresos generados, y los costos de materiales o insumos asociados a dichos ingresos.

- ✓ Presenta información directamente conciliable con la Contabilidad de la empresa y sus Estados Contables, y permite una clara unión entre las declaraciones que se realizan en los indicadores presentados como parte del Balance Social y los Estados Financieros de la empresa.
 - ✓ Permite visualizar la distribución o utilización del Valor Agregado generado, entre los distintos grupos de interés social que participan, ya sea en forma directa o indirecta:
1. Los empleados reciben parte del Valor Agregado a través de su remuneración, y a través de los aportes de Seguridad Social a cargo de la empresa.
 2. El Estado, a través de los impuestos, tasas y contribuciones pagados por las empresas.
 3. Los propietarios o accionistas, reciben parte del Valor Agregado por medio de las distribuciones de utilidades, retiros de socios, etc.
 4. La comunidad recibe su parte a través de inversiones que realiza la empresa, y que son destinados al desarrollo comunitario, que la sociedad recibe como su parte del Valor Agregado por la empresa.
 5. Los financistas de la Actividad Empresarial, reciben a través del cobro de intereses, su parte del Valor Agregado, generado por la empresa.
 6. La empresa también es destinataria del propio Valor Agregado que genera, a través de las partidas que apunten a reponer o mantener la capacidad de generación de Valor Agregado, así como a incrementar el capital de la misma.

Estado de Excedente de Productividad Global

Este método también conocido como cuentas de “surplus”, se basa en el concepto de Productividad que constituye un punto de enlace entre aspectos económicos y sociales, íntimamente relacionados con la Responsabilidad Social de la empresa. Fue desarrollado en Francia por el Centro de Estudios de Rentas y Costos en 1966.

El Excedente de Productividad global surge de la diferencia entre la variación de la cantidad de Productos Elaborados en un período y la variación de la cantidad de Factores Empleados para obtenerlos, todos valorizados en moneda de un momento determinado. Este excedente puede ser positivo o negativo según sea el primer término mayor o menor que el segundo. Refleja la creación o pérdida de riqueza habida en ese ejercicio respecto del que se toma como referencia (generalmente el anterior).

El Excedente de Productividad generado puede tener su origen en variaciones en las cantidades de productos y factores empleados (trabajo, capital, etc.), como así también en los precios de los mismos. En este último caso, es decir cuando han variado las remuneraciones de los distintos factores (salarios, beneficios, etc.) y los precios de los productos, los grupos que participaron en la generación de dicho excedente se transforman en aportantes o receptores de parte del mismo. En consecuencia el excedente generado, puede o no coincidir con el excedente distribuido.

Este modelo se basa en la comparación de Estados de Resultados de dos ejercicios consecutivos en los que se disocian cada partida en cantidad y precio.

Permite determinar el Excedente de Productividad generado y analizar si corresponde a variaciones de cantidades o de precio y observar su distribución entre los distintos agentes sociales con los que la empresa se relaciona.

Esta información puede presentarse a través de un Estado de Orígenes y Aplicaciones del Excedente Generado.

APLICACIONES	ORIGENES
<ul style="list-style-type: none">➤ Excedente generado negativo.➤ Alzas en las remuneraciones de los factores.➤ Bajas en los precios de venta de los productos.➤ Alza en el beneficio o remuneración de los propietarios.	<ul style="list-style-type: none">➤ Excedente generado positivo.➤ Bajas en las remuneraciones de los factores.➤ Alzas en los precios de venta de los productos.➤ Baja en el beneficio o remuneración de propietarios.

Debe valorarse en este enfoque el hecho de poner de manifiesto la participación de varios agentes sociales en la obtención del excedente y de presentar la eficiencia social lograda trabajando con datos procesados por el sistema contable. Pero como ocurre con el Estado del Valor Agregado (EVA), no se incluyen aspectos cualitativos no valorizables en dinero, como las condiciones de trabajo, o la imagen que tienen de la empresa sus propios empleados. Con este estado se puede seguir la evolución del reparto del excedente entre los diferentes partícipes, pero resulta difícil juzgar la equidad del reparto inicial. Al igual que el EVA también se usa como complemento de los Estados Contables tradicionales o de otras formas de Balance Social.

Modelos Mixtos: Resolución Técnica N° 36

En el año 2012 la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE) emitió la Resolución Técnica N° 36 con el objetivo de crear una Normativa nacional para reglar lo concerniente a la elaboración y preparación de los Balances Sociales. Dicha norma adopta como pauta para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad, el modelo del GRI.

El alcance de dicha R.T es: “Las normas contenidas en esta Resolución Técnica se aplican a la preparación de Balances Sociales, cuando la organización haya optado por su elaboración, a ser presentados a terceros por todo ente (público o privado) con o sin fines de lucro, con objeto industrial, comercial o de servicios”.

La estructura planteada para la normativa es la siguiente:

- ✓ Capítulo I: Introducción. Objetivo.
- ✓ Capítulo II: Alcance. Modelo.
- ✓ Capítulo III: Balance Social.
- ✓ Capítulo IV: Estado de Valor Agregado.
- ✓ Anexo I: Modelo Estado de Valor Agregado.
- ✓ Anexo II: Pautas de la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI).
- ✓ Anexo III: Indicadores de Responsabilidad Social. Modalidad de aplicación para entes pequeños (EPEQ) y Entes no EPEQ.

El Balance Social está definido por la Comisión de Balance Social como un instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada, el resultado de la política social y ambiental de la organización. En dicho documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, informando en forma objetiva las condiciones de equidad y Sustentabilidad social, Ambiental, Económica y financiera que asumen las Instituciones en su comportamiento.

Está formado por la Memoria de Sostenibilidad y el Estado de Valor Agregado.

El Balance Social se presentara en forma conjunta con los Estados Contables del Ente, o por separado, haciendo referencia a dichos Estados Contables. Y en aquellos entes que posean actividad e Inversión social en más de una jurisdicción, se recomienda presentar el Balance Social separando claramente la actividad de cada jurisdicción.

Del análisis de los marcos teóricos cualquiera sea el modelo elegido para la presentación del Balance Social, el mismo constituye un nuevo instrumento de gestión que le permite a la organización evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social, reflexionar sobre sus prácticas y considerar la demanda de las partes afectadas por sus acciones. La información debe ser útil, real, confiable y suficiente para controlar, evaluar y tomar decisiones.

Las ventajas del Balance social son:

1.- Posiciona a la empresa en el contexto y permite identificar los Stakeholders. Las relaciones con los mismos pueden crear acceso a importantes recursos y pueden permitir la creación de capacidades únicas las cuales pueden ser utilizadas estratégicamente como competencia central de una ventaja competitiva.

2.- La Actividad empresarial: es la parte principal del reporte. Debe detallar cómo la organización dialoga con las partes interesadas y brinda información mediante la medición de las variables que son aquellas actividades que en su contenido pueden variar y los indicadores reflejan esa variación:

- ✓ Indicadores de Desempeño económico los cuales enuncian los Impactos económicos de la empresa sobre la sociedad, la generación y distribución de riqueza, así como la evolución de su productividad.
- ✓ Indicadores sociales: Debe reunir datos sobre el bienestar de la fuerza de trabajo, de los derechos de los trabajadores y derechos humanos.vghg
- ✓ Indicadores ambientales: Debe servir como instrumento para disminuir su impacto.

3.- Los números que reportan indican información más concreta que la descripción en textos de las acciones sociales.

4.- El utilizar estos Modelos Balance Social y compararlos con el año anterior nos permite identificar las inversiones y prioridades de la organización.

5.- Al comparar los Estados Patrimoniales tradicionales con el Balance Social se puede identificar la riqueza generada con aquella distribuida en el período.

Universo del análisis

El Hospital del Niño Jesús se encuentra ubicado en la ciudad de San Miguel de Tucumán, Provincia de Tucumán – Argentina, entre las calles Rondeau, Pasaje Hungría, Chacabuco y Ayacucho (Barrio Sur de la Provincia).Diferentes motivos y circunstancias convirtieron al Hospital del Niño Jesús en un importante centro pediátrico de referencia en el NOA

atiende al 75% de los 480.000 niños y niñas de 1 mes a 14 años de edad que viven en Tucumán. El Hospital brinda todas las especialidades pediátricas y posee complejidad N° 9 (la medición puede alcanzar hasta 10). Cuenta con un nivel de equipamiento superior al de otros hospitales similares de la región y respecto a centros de atención privados; también, es capaz de dar atención a pacientes con enfermedades complejas gracias a la variada disposición, durante las 24 hs., de recursos humanos capacitados que cubren las distintas especialidades pediátricas.

Los Servicios Médicos que son prestados exclusivamente por el Hospital de Niño de Tucumán son:

1. Consultorio de Rabia con atención de urgencias en Guardia;
2. servicio de Quemados;
3. servicio de Radiología de Ortodoncia;
4. servicio de Hemoterapia;
5. emergencia las 24 hs;
6. servicio de Endoscopia respiratoria y digestiva para sacar cuerpos extraños de las vías aéreas y atención de las Enfermedades digestivas;
7. servicio de Hemato-oncología con Internación adjunta; y
8. servicio de atención al paciente con Inmunodepresión primaria (SIDA).

El Hospital elabora reportes donde se encuentra la información sobre la producción asistencial, Informes financieros, Informes sobre situaciones emergentes a pedido de la Dirección y otros informes.

Metodología

Desde la perspectiva de la Sustentabilidad, al iniciar el abordaje para la construcción del Balance Social en el Hospital, observamos en el presupuesto, que las compras representan el 35% de las erogaciones y que la gestión compras en hospitales es la máxima representación de la complejidad tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. Por lo cual seleccionamos ese proceso para el análisis que se encuentra inserto en el Subsistema Administrativo.

Las actividades son:

1) Identificación del objeto de exámen: Los sectores administrativos que integran la estructura del Hospital del Niño Jesús y los procesos que conforman el "Subsistema Administrativo".

2) Relevamiento general: Esta etapa consistió en un reconocimiento global en el cual, a través de documentación analizada y de entrevistas a directores y funcionarios, se tomó conocimiento del medio externo del Hospital y de los Subsistemas internos del mismo.

3) Relevamiento detallado del objeto de examen: En esta etapa se tomó conocimiento en forma detallada, de cada uno de los Subsistemas administrativos del Hospital. A tal efecto, se emplearon los siguientes Métodos de Relevamiento detallado:

- ✓ Relevamiento narrativo o descriptivo: Este medio de relevamiento consistió en entrevistas grabadas en donde cada uno de los responsables de los distintos sectores administrativos del Hospital detallaron las operaciones que realizan.

- ✓ Relevamiento a través de cuestionarios: En este paso se confeccionó una serie de preguntas con el objeto de evaluar los controles internos existentes.

4) Pruebas de Cumplimiento: Proporcionaron evidencia de que los controles clave existen y de que son aplicados efectiva y uniformemente. Los procedimientos de cumplimiento que se emplearon fueron los siguientes:

- ✓ Inspección de la documentación del sistema;
- ✓ pruebas de reconstrucción;
- ✓ observaciones de determinados controles; y
- ✓ técnicas de datos de prueba.

5) Evaluación de las actividades reales de control de los Sistemas, comparándolas con las que consideramos razonables para tales circunstancias: En este paso, habiendo comprobado a través de pruebas cómo funcionan los Sistemas de Control, se realizó un análisis de los siguientes puntos:

- ✓ Verificación de la efectividad de los controles;
- ✓ categorización de la fortaleza o debilidad de los controles que se realizan; y
- ✓ evaluación si los puntos de control son medianamente adecuados para los objetivos que se persiguen.

6) Propuestas de Cambio.

Recolección de datos

Análisis de funciones y Jerarquías en el Subsistema Administrativo

Iniciamos el relevamiento por la estructura del Hospital, y luego sus sistemas, el paso siguiente fue alcanzar un conocimiento profundo de los procedimientos, operaciones y actividades de control desarrolladas y aplicadas en el Subsistema Administrativo, con el objeto de conocer los procesos internos.

De la información relevada, surge que las funciones reales y principales que cumplen los responsables de la Alta Dirección son las siguientes:

Descripción de funciones y tareas que efectúa el DIRECTOR:

- ✓ Planifica, define políticas generales y estratégicas de salud, y toma decisiones de diversa índole con respecto a la administración general de los recursos humanos, físicos y financieros que posee el Hospital sobre la base de informes preparados por los distintos sectores.
- ✓ Propone al Consejo Provincial de Salud, del cual depende en forma directa, la provisión de los recursos detallados en el apartado anterior.
- ✓ Es el encargado de expedir informes técnicos que les sean solicitados por el Consejo Provincial de Salud u otra autoridad competente.
- ✓ Debe hacer cumplir las leyes, decretos y reglamentaciones vigentes.

- ✓ Debe denunciar de inmediato al Si.Pro.Sa. todo caso sospechoso o confirmado de enfermedad de carácter epidémico susceptible de comprometer la salud pública de la provincia.
- ✓ Debe denunciar ante autoridad policial correspondiente o Juzgado de turno, actos de carácter delictivo que ocurran en las instalaciones del Hospital.
- ✓ Solicita y tramita donaciones de Instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales.
- ✓ Se encarga de afianzar las relaciones entre el Hospital y entes externos como ser la Universidad Nacional de Tucumán.
- ✓ Debe aplicar sanciones disciplinarias al personal y comunicar las causas de dicha situación al Si.Pro.Sa.
- ✓ Autoriza los listados o solicitudes de compras mediante su firma y sello.
- ✓ Controla y firma los cheques emitidos para el pago a proveedores de bienes y servicios, y a personal contratado luego de observar la documentación correspondiente.
- ✓ En general firma todo documento o expediente que se envía a entes externos (Si.Pro.Sa., Honorable Tribunal de Cuentas, Obras Sociales, Bancos, etc.) como ser la Carpeta de Compras por Cotejo, las Rendiciones de Cuentas, los Legajos de Facturación a Obras Sociales, etc.
- ✓ Resuelve todo problema que se presenta dentro de sus posibilidades, por ejemplo atención al público en general, a autoridades, a la prensa, etc.
- ✓

Funciones y tareas que efectúa la SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA:

- ✓ Planifica, define, ejecuta políticas y toma decisiones con respecto al Subsistema Administrativo del Hospital, vinculados principalmente al manejo de los recursos financieros, siempre cumpliendo con las directivas administrativas dispuestas por el Director.
- ✓ Fiscaliza la marcha del Subsistema Administrativo, así como el cumplimiento de todas las medidas, reglamentaciones y disposiciones vigentes de su régimen interno.

- ✓ En ausencia del Director debe reemplazarlo en la totalidad de sus funciones dando cuenta a su regreso de todas las novedades producidas durante su permanencia en la función.
- ✓ Solicita recursos financieros al Si.Pro.Sa. para pagar las obligaciones contraídas por el Hospital.
- ✓ Controla los pagos efectuados con fondos de caja chica.
- ✓ Controla y firma en forma conjunta con la Dirección los cheques emitidos para el pago a proveedores de bienes y servicios, y a personal contratado luego de observar la documentación correspondiente.
- ✓ En general firma, adquiriendo responsabilidad, todo documento o expedientes confeccionados por los sectores integrantes del Subsistema Administrativo, como ser la Carpeta de Compras por Cotejo, las Rendiciones de Cuentas, los Legajos de Facturación a Obras Sociales, cheques en general, etc., que deba someter a la firma del Director.
- ✓ Asigna funciones al personal bajo su dependencia estableciendo sus horarios y turnos de trabajo, nombra en forma provisoria jefaturas de servicios, remueve designaciones internas e imparte órdenes o instrucciones, todo ello "ad-referéndum" de la Dirección.
- ✓ Controla que el personal bajo su dependencia se encuentre en su lugar de trabajo.
- ✓ Debe iniciar los sumarios administrativos que corresponda, según la reglamentación vigente.
- ✓ Presencia y controla que los procedimientos administrativos que ocurren en el Subsistema Administrativo sean bien ejecutados, como por ejemplo interviene en las licitaciones por cotejo de precios.
- ✓ Efectúa todo trámite legal y administrativo que surja con Bancos, Si.Pro.Sa., Honorable Tribunal de Cuentas y otras autoridades provinciales y nacionales.
- ✓ Resuelve todo problema que se presenta dentro de sus posibilidades, por ejemplo atención al público en general, a autoridades, a la prensa, etc.

Funciones y tareas que efectúa la JEFATURA DE ADMINISTRACION:

- ✓ Se encarga de ejecutar las políticas establecidas por la Subdirección Administrativa con respecto a la Administración del Hospital.
- ✓ Solicita recursos financieros al Si.Pro.Sa. para pagar las obligaciones contraídas por el Hospital.
- ✓ Maneja la compra de artículos varios con fondos de caja chica bajo la autorización de la Subdirección Administrativa.
- ✓ Confecciona la planilla para el pago a proveedores de bienes y servicios, y la eleva a la Dirección y Subdirección Administrativa.
- ✓ Controla que el personal bajo su dependencia se encuentre en su lugar de trabajo.
- ✓ Efectúa un control integral de las operaciones ejecutadas en la Administración resolviendo problemas o inconvenientes que puedan surgir.
- ✓ En general controla todo documento o expedientes confeccionados por la Administración como ser la Carpeta de Compras por Cotejo y las Rendiciones de Cuentas, cheques, etc. antes de la presentación de dichos documentos a la Subdirección Administrativa.
- ✓ Se encarga de las registraciones contables en el libro Banco y Caja Chica.
- ✓ Efectúa todo trámite legal y administrativo que surja con Bancos, Si.Pro.Sa., Honorable Tribunal de Cuentas y otras autoridades provinciales y nacionales.

Del análisis de la función del Subsistema Administrativo se observa:

Subsistema	Deficiencias	Efectos posibles de las deficiencias
Subsistema Administrativo	1. Subordinación unitaria entre la Subdirección Administrativa y la Jefatura de Administración con respecto al manejo de la	Identidad de funciones: En consecuencia de lo anterior, puede existir superposición de tareas y controles entre ambos empleados.

	Administración del Hospital.	
	No produce información social y ambiental.	Falta de información para la gestión.

Del relevamiento efectuado al Subsistema Administrativo surge que los procedimientos identificados son los siguientes:

- ✓ Subsistema de Adquisición y Pagos, integrado por los siguientes procesos: Compras; Recepción de Insumos; Rendición de Cuentas; Pagos; y Registración Contable.
- ✓ Subsistema de Cobranzas, Aranceles.
- ✓ Subsistema de Información y Control de Recursos Humanos, integrado por los siguientes procesos: Proceso de Personal; Proceso de Sueldos; y Proceso de Estadística.

Nos centraremos en la información que produce el subsistema de Adquisición y Pagos.

Relevamiento del subsistema compras:

Los tipos de Compras se clasifican en tres tipos:

1.- Compras Directas.

2.- Compras con tres presupuestos.

3.- Carpeta de compras por cotejo de precios: por disposiciones expresas del Si.Pro.Sa., el Departamento Compras del Hospital debe confeccionar, solamente para las compras por cotejo de precios, una carpeta que debe contener la siguiente información referida a los cotejos de precio mensuales por rubro de la rendición de cuentas:

- ✓ Hoja cabecera: En donde se detalla el rubro por el cual se efectúa el cotejo.
- ✓ Resolución de adjudicación: En esta resolución se indica el número de cotejo, rubro para el cual se realiza el cotejo, el detalle por artículo indicado por ítem adjudicado, total adjudicado para cada proveedor y total del rubro.
- ✓ Órdenes de compras enumeradas correlativamente indicando el nº de cotejo y artículo calificado por ítem y a la vez detalle del artículo con el precio total.
- ✓ Cuadro comparativo donde figuran cada uno de los proveedores con sus respectivos precios unitarios por ítems.
- ✓ Planilla resumen de las órdenes de compras por proveedor (es un resumen de la resolución de adjudicación).
- ✓ Hojas de artículo adjudicado en donde figuran los artículos por ítem tomando sólo los proveedores ganadores (es también un resumen de la resolución de adjudicación) y el monto total.
- ✓ Acta de apertura en donde se indica cuantos proveedores se invitaron y cuantos concurrieron a la apertura de sobres. En esta acta los proveedores pueden impugnar a otros proveedores, indicando las razones (precio, por ejemplo). Las impugnaciones sólo se realizan en el momento de emisión del acta de apertura.
- ✓ Pliego de condiciones: En donde figuran las cantidades solicitadas y las cláusulas y condiciones que regirán la contratación.
- ✓ Sobres con las respectivas propuestas o presupuestos.
- ✓ Planilla de firmas de proveedores invitados al cotejo.

Según normativa del Si.Pro.Sa., la Carpeta de Compras por cotejo debe ser sometida al control preventivo del Honorable Tribunal de Cuentas antes de efectuar la compra (entrega de las órdenes de compras a los proveedores). El control preventivo consiste en revisar que no existan inconsistencias de cantidad y precio en la documentación incluida en la carpeta. Si no existen dichas inconsistencias, el Honorable Tribunal de Cuentas debe firmar la Resolución de Adjudicación convalidando todo lo actuado por el Departamento de Compras con respecto a las Compras por Cotejo de Precios.

Es importante destacar que la carpeta debe ser presentada en el Honorable Tribunal de Cuentas 48 hs después de realizada la apertura de sobres; y dicha entidad posee el mismo tiempo para efectuar el control preventivo mencionado en el párrafo anterior.

Personal afectado al Proceso de Compras:

El Departamento de Compras está a cargo de dos personas:

- ✓ La primera es la encargada de efectuar las compras directas, recibir las facturas y remitos emitidas por el proveedor, atender el teléfono y al público que se presenta en la ventanilla de compras y manejar los pedidos de insumos realizados por los diferentes servicios del Hospital.
- ✓ La segunda es la encargada de confeccionar la carpeta de Compras por Cotejo que se envía al Honorable Tribunal de Cuentas para el control preventivo. También atiende el teléfono y al público que se presenta en la ventanilla de compras.

Datos particulares sobre los Servicios Receptores de Insumos:

a) Pedido interno de compras: el proceso de compras se inicia con los pedidos internos de Compras que realiza cada uno de los servicios receptores de insumos.

Servicio Receptor del insumo	Tipo de insumos que solicita cada servicio	Encargado de realizar la compra
Farmacia	Medicamentos	Sector Compras
Esterilización, laboratorios, rayos	Materiales de Curación	Sector Compras
Economato	Artículos de Limpieza	Sector Compras
Sector Compras	Artículos de Librería	Sector Compras
Departamento de Mantenimiento	Materiales y servicios vinculados al Mantenimiento de Máquinas y Equipos	Jefe de Mantenimiento
Departamento de Mantenimiento	Materiales y servicios vinculados al Mantenimiento Edificio	Jefe de Mantenimiento
Ropería	Ropería	Sector Compras
Todo el Hospital	Servicios Públicos	Dirección
Cualquier servicio	Servicios de Terceros	Jefe de Administración, Subdirección administrativa y Dirección
Cualquier servicio	Bienes de Capital	Sector Compras
Administración	Varios	Jefe de Administración, Subdirección administrativa y Dirección
Lactario	Viveres	Sector Compras

En general, los servicios receptores de insumos confeccionan dos tipos de pedidos internos de compras al Departamento de Compras, a saber:

- ✓ Mensual o por Cotejo de Precios: Este pedido está destinado a cubrir las necesidades mensuales y habituales de insumos.

- ✓ **Urgencias o Compras directas:** Son insumos que se compran por alguna situación particular o especial que se puede presentar en algunos de los sectores del Hospital. Los pedidos de Compras urgentes se realizan a medida que son solicitados por dichos sectores.

Ambos pedidos internos de Compras deben ser autorizados mediante firma y sello de la Dirección del Hospital, antes de ser enviados al Departamento de Compras.

Recepción de la mercadería enviada por el proveedor:

La mercadería proveniente del proveedor ingresa a cada uno de los servicios receptores junto con los Remitos por duplicado o a veces por triplicado.

Una de las copias queda archivada en el servicio receptor y las otras copias deben ser firmadas por la Jefatura del servicio receptor correspondiente y llevadas por el proveedor al Departamento de Compras.

El Servicio Receptor sólo controla que las cantidades detalladas en los Remitos coincidan con las cantidades entregadas. En caso de inconsistencias se informa al proveedor dicha situación, devolviéndose total o parcialmente los insumos comprados junto con la documentación respaldatoria de la entrega (Remitos).

Registros de entrada y salida de los insumos:

Los ingresos y egresos de insumos son asentados en los registros de entrada y salida llevados por cada uno de los servicios en donde se detalla: Fecha de entrega y salida; N° de Remito; si son Compras por Cotejo, directas o donaciones; Nombre del proveedor; Detalle de la mercadería entregada; y sector del Hospital que retira el insumo.

Fichas farmacéuticas: por disposición del Si.Pro.Sa., los servicios de Farmacia y Esterilización deben confeccionar fichas farmacéuticas, en donde se detallan los ingresos y egresos por cada uno de los medicamentos y materiales descartables correspondientes.

Los registros de entrada y las fichas farmacéuticas pueden ser consultados por personal del Hospital como ser Compras y la Dirección.

Datos particulares sobre Rendición de Cuentas:

- a) Libramientos de entrega y rendición de cuentas: los recursos que maneja la Administración del Hospital y los destinos en que se deben gastar son:

<u>Libramientos de Entrega</u>	<u>Conceptos en los que se debe gastar</u>
<u>Fondo Fijo de Funcionamiento:</u> Constituye una partida del presupuesto de la provincia. Se puede decir entonces que son fondos genuinos del Si.Pro.Sa.	Se debe destinar al pago de gastos periódicos relacionados al funcionamiento del Hospital.
<u>Reintegro de aranceles:</u> El Hospital del Niño Jesús es un hospital de Autogestión (está inscripto en un Registro Nacional creado por un decreto del Ministerio de Salud de la Nación) por lo que puede facturar a las obras sociales los servicios prestados a sus afiliados. Lo cobrado a las Obras Sociales debe ser depositado en una cuenta corriente del Si.Pro.Sa. de Aranceles Central. Se puede decir que son fondos genuinos del Hospital.	Estos fondos se usan la mayoría de las veces para pagar a personal contratado profesional . En la actualidad, también se pueden destinar a pagar gastos varios.
<u>Fondos especiales y de refuerzos:</u> Los fondos especiales son por lo general destinados a realizar obras públicas y los refuerzos a pagar deudas que puede llegar a contraer el Hospital. Estos fondos son genuinos del Si.Pro.Sa.	Se destinan a la construcción de obras o para el pago de deudas atrasadas.

Los expedientes de solicitud de fondos son confeccionados por la Subdirección Administrativa o Jefatura de Administración, luego de corroborar el saldo del libro Banco que es llevado por el Sector Registros de Contaduría.

Como contrapartida de los fondos otorgados por el Si.Pro.Sa. A través de los Libramientos de Entrega, se encuentran las *Rendiciones de Cuenta*.

La Rendición de Cuenta es un expediente que debe contener, según disposiciones del Si.Pro.Sa., la siguiente documentación:

- ✓ Carátula del expediente: Que indica el causante, asunto y n° de expediente. Esta carátula debe estar pre impresa.
- ✓ Nota de Elevación: Que encabeza la Rendición de Cuentas, en donde se establece el n° de expediente y cuáles son los cheques del libramiento.
- ✓ Libramiento de entrega: Estas hojas son remitidas por el encargado de Valores junto con boletas de depósito con las que se justifica el depósito del cheque emitido por el Si.Pro.Sa. al otorgar los libramientos de entrega.
- ✓ Continúo por rubros: En donde se detalla fecha de la factura, n° de factura pagada, nombre del proveedor por rubros, n° de folio e importe de la factura.
- ✓ Resumen de la inversión: En donde se detalla lo que se gastó, separado por rubros. Siguiendo el orden del continuo.

Rubro de la Rendición de Cuentas	Sector que debe remitir la documentación (facturas, remitos y otra documentación) al Sector Rendición de Cuentas.
Medicamentos	Sector Compras.
Materiales de Curación	Sector Compras.
Artículos de Limpieza	Sector Compras.
Artículos de Librería	Sector Compras.

Mantenimiento de Máquinas y Equipos	Jefe de Mantenimiento, Subdirección Administrativa, Jefe de Administración o Sector Compras.
Mantenimiento Edificio	Jefe de Mantenimiento, Subdirección Administrativa, Jefe de Administración o Sector Compras.
Ropería	Sector Compras.
Servicios Públicos	Dirección, Subdirección Administrativa o Jefe de Administración
Servicios de Terceros	Dirección, Subdirección Administrativa o Jefe de Administración.
Bienes de Capital	Sector Compras.
Varios	Jefe de Administración, Subdirección administrativa y Dirección.
Víveres	Sector Compras.

Existen diferentes tipos de Rendiciones de Cuenta:

- ✓ Rendición de Cuentas por el Fondo de Funcionamiento: se confecciona en forma mensual.
- ✓ Rendición de Cuentas por Reintegro de Aranceles: se confecciona cada vez que el Si.Pro.Sa. reintegra al Hospital lo recaudado por la facturación a las Obras Sociales a través de libramientos de entrega por dicho concepto. También esta rendición de cuentas es diferente a la Rendición de Cuentas por el fondo de funcionamiento debido a que contiene otro tipo de documentación como ser: recibos emitidos por el personal contratado profesional, documento de real prestación de servicios elaborada por el Departamento Personal y Resolución Interna por la que el Director convalida lo gastado en personal contratado profesional.
- ✓ Rendición de Cuentas por Fondos Especiales y Refuerzos: se confecciona cada vez que el Si.Pro.Sa. otorga fondos especiales o refuerzos al Hospital a través de libramientos de entrega por dicho concepto.

Personal afectado al Proceso de Rendición de Cuentas: En el Sector Rendición de Cuentas desempeñan funciones dos empleados.

Datos particulares sobre Pagos:

a) Cuenta Corriente destinada al pago: Para el pago a proveedores de bienes y servicios, y personal contratado el Hospital posee habilitada la cuenta corriente – FUNCIONAMIENTO.

b) Retención de Ingresos Brutos: El Sector Pagos debe retener el 2,5% o el 1,25% (si el proveedor es alcanzado por la Ley de Convenio Multilateral) del importe de la factura al proveedor de bienes y servicios; por lo que el importe del cheque debe ser igual al importe de la factura neto de la retención de Ingresos Brutos. Luego, la retención efectuada debe ser depositada en una cuenta bancaria a favor de la Dirección General de Rentas de la Provincia.

c) Personal afectado al Proceso de Pagos: El Sector Pagos se encuentra a cargo de un empleado encargado de manejar las chequeras, la Caja fuerte y de realizar los pagos mediante la emisión de cheques.

Deficiencias generales detectadas en los procesos:

Las deficiencias detectadas que en general se repiten en cada uno de los procesos detallados son las siguientes:

- ✓ Falta de definición de áreas de autoridad, responsabilidad, relaciones y funciones jerárquicas y de control.
- ✓ Falta de una adecuada separación de funciones incompatibles entre sí: autorización – ejecución – custodia de activos y registro contable.
- ✓ Descentralización inadecuada de la función de Compras.
- ✓ Descentralización inadecuada de la función de almacenamiento de insumos.
- ✓ Falta de control de stock debido a que no se llevan registros adecuados y no se emiten Informes de Recepción.
- ✓ Los pagos son autorizados sin un examen previo de toda la documentación de respaldo y no se emiten Órdenes de Pago.
- ✓ No se utilizan Presupuestos de compras de insumos y financieros que permitan: lograr una adecuada coordinación entre las cantidades requeridas y los fondos disponibles; y controlar el consumo de los artículos comprados.
- ✓ Falta de una adecuada comunicación entre los sectores administrativos y los servicios receptores de insumos, utilizando nuevas tecnologías.
- ✓ Informatización inadecuada de las operaciones, ineficiente procesamiento de datos, falta de control de acceso a los sistemas computadorizados y archivos desordenados e incompletos.
- ✓ Falta de prenumeración de formularios e inadecuada utilización de los mismos.
- ✓ Inadecuada e ineficiente distribución de los recursos humanos existentes entre los diferentes sectores del Subsistema Administrativo.
- ✓ Falla en general de los controles implementados dirigidos al cumplimiento de los procedimientos.
- ✓ Excesivas relaciones informales entre los empleados del sector administrativo y de los mismos con los proveedores de bienes y servicios; lo cual lleva a un debilitamiento de los controles

planteados y por ende al aumento en el riesgo de ocurrencia de fraudes y errores administrativos.

- ✓ Existe un retraso en el requerimiento de elementos médico-quirúrgicos; específicamente de materiales de consumo.
- ✓ Se detectan algunos casos de requisiciones inadecuadas, no pertinentes o sobredimensionadas.
- ✓ Existen pequeños depósitos paralelos, no sujetos a control, los cuales contribuyen a agravar el problema.
- ✓ Se detectan inconsistencias y fallas en los procesos del Almacén. Posiblemente se desconocen aspectos importantes de los proveedores, que conllevan a fallas en la calidad y oportunidad de los suministros, en la garantía posventa, la asistencia técnica postgarantía, el suministro de repuestos, capacitación de personal en manejo de equipos, medidas de seguridad y protección de los mismos.
- ✓ En cuanto al almacenamiento, se observa desarticulación de los sitios de almacenaje, ambiente inadecuado, consistente en deficiencias de la ventilación, exposición a temperaturas extremas, oscuridad y humedad, espacio reducido y mal distribuido, lo cual dificulta la conservación, el control y manejo adecuado de las existencias. Esto se debe a que en el diseño del Hospital (instalaciones obsoletas), no hay un área arquitectónicamente diseñada a los requerimientos técnicos del Almacén.
- ✓ Todo lo anterior supone una falla en el control interno de la Institución.
- ✓ No existen requerimientos ambientales ni sociales.

Propuesta para el Subsistema

Una Compra Verde es una contratación en la cual se han contemplado requisitos ambientales relacionados con una o varias de las etapas del ciclo de vida del producto por comprar; esto es, desde la extracción de la materia prima, su fabricación, distribución y uso, hasta su disposición final. De este modo, el comprador satisface la necesidad de la institución que da origen a la compra, pero no descuida el impacto ambiental que esta ocasionará.

Un Producto Verde que tiene un mejor desempeño ambiental a lo largo de su ciclo de vida, y que cumple con la misma función (o mejor inclusive), tiene igual calidad y le brinda una satisfacción similar al usuario que el producto regular.

Los beneficios de aplicar Compras Verdes son:

- ✓ Beneficios ambientales: Hay una reducción de impactos ambientales negativos. Impulsa la innovación en productos y servicios.
- ✓ Beneficios económicos: da un ahorro como producto.
- ✓ Beneficios para la organización: Hay una reducción de los riesgos de incumplimiento legal. Mejora la imagen pública mediante la comunicación de los resultados a ciudadanos, contratistas, proveedores, autoridades, vecinos y público en general.

Criterios de Sustentabilidad en las Compras Públicas

La incorporación de Criterios ambientales debe realizarse sin que se contradigan las reglamentaciones, leyes y ordenanzas. Si uno indaga estas reglamentaciones las mismas indican el cómo el criterio ambiental permitirá definir qué se está comprando.

Cuando uno analiza las contrataciones públicas en hospitales deben respetar al menos tres principios: Transparencia; Contratación justa, Relación calidad-precio.

Un Producto Sustentable es aquel que genera el menor impacto en el medio ambiente desde su elaboración hasta su disposición final como residuo y que satisface la necesidad del que lo usa.

Se pueden establecer criterios ambientales en las diferentes etapas del producto, es decir desde la obtención de las materias primas hasta su disposición final como residuo.

A modo de ejemplo podemos enunciar algunas acciones y criterios ambientales a tomar en cuenta:

- a. Ahorro de recursos, energía o agua.
- b. Uso de recursos renovables.
- c. Uso de productos con bajo contenido o ausencia de sustancias problemáticas o tóxicas.
- d. Uso de productos reutilizables.
- e. Uso de productos de larga vida.
- f. Uso de elementos fácilmente reparable.
- g. Uso de productos y materiales reciclables y separables.
- h. Uso de materiales reciclados.
- i. Correcta gestión de los residuos.

La manera más eficiente de reducir los costos económicos y ambientales en el Hospital, es la reducción del volumen de compra o consumo, por lo que es necesario identificar las estrategias y mecanismos de reducción de consumo.

Algunos criterios ambientales son:

- ✓ Etiquetas sobre el Ciclo de vida: El análisis del Ciclo de vida es una herramienta útil al momento de tratar de evaluar si un producto es sustentable o no.
- ✓ Etiquetas sobre declaraciones ambientales del producto: Hacen referencia a criterios técnicos que también pueden estar detallados en el producto, en forma de diagramas y consumo de recursos.
- ✓ Etiquetas basadas en algún criterio ambiental específico: Por ejemplo aquellas etiquetas que hacen referencia a que un producto consume menos energía, que es un producto con alta eficiencia energética.
- ✓ Materias primas: Conservación de recursos y bajo impacto de los materiales. Que las materias primas provengan de recursos

renovables gestionados de manera sostenible. Que las materias primas no hayan sido experimentadas en animales (productos de limpieza).

- ✓ Proceso de fabricación: Producción limpia, reaprovechamiento de componentes de productos en desuso. Que en su proceso de fabricación se haya tenido en cuenta la disminución de los impactos ambientales. Que no se hayan añadido sustancias tóxicas para la salud o el medio ambiente.
- ✓ Uso: eficiencia, minimización del consumo de productos auxiliares, prevención de la contaminación y durabilidad de los productos. Que el producto sea de bajo consumo energético y de agua. Que el producto sea reutilizable y tenga vida útil larga. Que se haya hecho uso de energías renovables.
- ✓ Distribución: Transporte eficiente.
- ✓ Fin de vida del producto: Empleo de mono-materiales y materiales compatibles para facilitar el reciclado. Que el producto sea reciclable.
- ✓ Los criterios éticos y sociales deben ser incorporados en las compras en Hospitales en consonancia con los Derechos Humanos, las Convenciones internacionales, condiciones laborales, trabajo infantil. Si bien no es simple medir estos criterios, actualmente existen en el mercado Certificaciones del ambiente laboral en una empresa, por ejemplo.
- ✓ Comercio justo: Hace referencia a la relación comercial entre productores y vendedores y debe cumplir con ciertas normas mínimas:

a. Garantizar a los productores un salario y condiciones laborales justas.

b. Asegurar que los niños no sean explotados.

c. Las Organizaciones deben contribuir al desarrollo de sus comunidades.

d. Las Organizaciones deben ser de carácter participativo y democrático, garantizando la igualdad de género.

e. Las relaciones comerciales se basarán en el diálogo, la transparencia y el respeto mutuo, asegurando que estas relaciones persistan a largo plazo y garanticen parte del pago una vez formalizado el contrato.

- f. La producción se realizará garantizando la protección del medio ambiente.
- g. Los productos de comercio justo serán elaborados bajo normas de calidad.

Para medir cualquiera de estos criterios necesitamos de indicadores estos describen cualitativa o cuantitativamente a un criterio y estos deben ser incorporados en el Balance Social.

Metodología de implementación

Los pasos que están propuestos se han basado en el conocido Ciclo de mejora continua:

Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

a) Planear

Se requiere:

1. Compromiso de la Dirección de la institución: Mediante la definición y la aprobación de la política ambiental de compras y de los objetivos ambientales de éstas. En particular iniciar con charlas de concienciación y preparar documentos que justifiquen el proyecto, desde el punto de vista de ahorro económico o disminución del impacto ambiental.
2. Definición de un Comisión de Compras Verdes: Los Directivos deben definir un responsable de velar por la implementación del tema de Compras Verdes en la Institución.
3. Definición de una política ambiental de Compras, Con el fin de contar con información que les permita a los Directivos de las instituciones tomar la decisión sobre cuáles son sus compromisos, (montos, tipos de productos y servicios, entre otros datos).
4. Definición de objetivos ambientales de compras. La organización debe ir definiendo gradualmente la inclusión del concepto Compras Verdes debido a que las compras de las instituciones son muy variadas en cuanto

a la naturaleza de los bienes, es recomendable realizar planes de acción y definir plazos.

b) Hacer

Ajustar al proceso de Compras actual del Hospital. Si bien es cierto que el proceso de Compras no se modifica, sí se agregan pasos adicionales que guían la inclusión de variables ambientales; por ejemplo, se pueden desarrollar procedimientos o manuales que expliquen cómo incorporar la variable ambiental.

Etapas del proceso de compra

1. Identificación de la necesidad de comprar: Repensar las necesidades actuales. Se puede eliminar (no comprar o alquilar) o reutilizar (pedirlo prestado a otra dependencia).
2. Definir las especificaciones del bien por comprar: Definir una serie de especificaciones ambientales que deben ser respetadas en el producto o prestación del servicio (con el fin de prevenir impactos).
3. Pre-selección del proveedor: Pedir pruebas de que el proveedor es capaz de cumplir con determinado comportamiento ambiental. En el caso de Servicios, también puede ser relevante la manera cómo se brinda el servicio, siempre sin excluir a otros; por ejemplo, se puede indicar que se requiere que un proveedor de mantenimiento cuente con un Sistema de Gestión de sus residuos que cumpla la legislación nacional, lo cual puede ser demostrable mediante una certificación ISO 14001.
4. Evaluación de ofertas / adjudicación del contrato: Adjudicar más puntos a aquellas ofertas en las que se indica un mejor cumplimiento ambiental que el mínimo definido.
5. Administración del contrato: Asegurar altos estándares ambientales cuando se ejecuta el contrato, insertando en él cláusulas claras de cumplimiento y señalando las multas por incumplimientos (las cuales de previo se deben indicar en el cartel).
6. Capacitar al personal de la organización sobre temas relacionados con la Gestión Ambiental y Compras Verdes.
7. Comunicar las prácticas sociales y ambientales. Esta política debe ser comunicada al personal de la organización, así como a sus proveedores y otros entes interesados.

c) Verificar

Monitoreo: definición de indicadores.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de sus planes estratégicos.

Las características que debe cumplir un indicador de gestión para conseguir su objetivo son las siguientes:

- ✓ Simplicidad.
- ✓ Validez en el tiempo.
- ✓ Adecuación.
- ✓ Utilidad.
- ✓ Oportunidad.
- ✓ Participación de los usuarios.

Como indicadores globales:

- ✓ Porcentaje de Compras Verdes en relación a las compras totales: Este indicador da el porcentaje de la cantidad gastada en Compras Verdes respecto a las compras convencionales.
- ✓ Porcentaje de Compras Verdes en términos de número de contratos: Este indicador da el porcentaje de contratos de Compras Verdes comparado con el número total de contratos de compras.
- ✓ El impacto ambiental de las Compras Verdes, puede ser representado por algún aspecto ambiental significativo como el uso de agua (litros o m³), uso de electricidad (KWh).
- ✓ Porcentaje de licitaciones que terminan adjudicadas de un total de procesos de licitación iniciados. Porcentaje calculado de forma mensual.
- ✓ Monto ahorro por Compras Verdes por mes.
- ✓ Porcentaje del presupuesto total empleado en Compras Verdes.
- ✓ Además de estos indicadores como medida inicial se podría realizar un breve seguimiento a los 20 productos de mayor consumo dentro del Hospital. Intentar recabar la cantidad exacta comprada de esos productos a lo largo de un año junto al total de

dinero gastado para adquirir este producto, de forma individual. Así calcular el precio promedio de compra para cada producto.

- ✓ Días totales de atraso en la entrega de pedidos por parte del proveedor. Información mensual. La información debe presentarse por proveedor ordenado por cantidad de días de atraso de mayor a menor.
- ✓ Porcentaje de facturas pagadas sin atraso del total de facturas a pagar. Información mensual.
- ✓ Detalle de facturas impagas próximas a vencer su plazo.

d) Actuar

La organización deberá conservar la información relacionada con sus Compras Verdes (carteles, contratos y otros documentos), aprender de sus errores, mejorar sus prácticas y crear una base de datos disponible para cada año. Deberá definir sus objetivos, con base en su desempeño ambiental, así como revisar si su política ambiental de compras.

Conclusiones

El Sistema Contable tiene un objetivo producir información útil para permitir que el destinatario de la misma pueda gestionar. Es necesario destacar que las actividades económicas son medidas a través de la Contabilidad Financiera con estándares generalmente aceptados, mientras que la Contabilidad Social no cuenta con estándares establecidos. Por ello, es necesario trabajar en el desarrollo de los mismos sin ignorar la Contabilidad Tradicional y sus Principios Generalmente Aceptados.

El Balance Social, es un instrumento de gestión que le permite al Hospital evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social, reflexionar sobre sus prácticas y considerar la demanda de las partes afectadas por sus acciones. Además nos permite identificar las inversiones y prioridades e identificar el Valor Generado.

Este trabajo ayudará al Hospital a detectar problemas de los que no tenían conocimiento como también logrará evidenciar muchos otros de los que si tenían una noción. El simple hecho de ver el proceso desde afuera, sin estar sumergido en el complejo “día a día” que se vive en un Hospital público permitió realizar un levantamiento de procesos complejos como el proceso de compra. De las propuestas de rediseño, existen alguna más fáciles de implementar que otras, y se va a requerir una etapa de transición en la implementación de muchos de los nuevos procesos. Se concluye que el rediseño propuesto soluciona en gran medida los problemas detectados en el diagnóstico, y que con la implementación de las Compras Verdes reportadas mediante información socio-ambiental, en conjunto se logre mejorar la calidad del servicio de salud prestado a la Población en San Miguel de Tucumán.

Bibliografía

- Almagro y otros. “Responsabilidad Social. Una reflexión global sobre RSE”; Prentice Hall SA; España; 2010.
- Baracat, Verónica. Balance Social: una herramienta de rendición de cuentas empresarial. Estado de situación en otros países. Buenos Aires. 2007.
- Biondi, Mario. “La necesaria identidad de la contabilidad ambiental y social” Revista Contabilidad y Auditoría. Número 27. Año 14. 2008.
- Dell’elce, Quintino Pierino. “Proyecto normativo de ordenamiento legal relacionado con los registros contables y su documentación”. Revista Contabilidad y Auditoría. Número 27. Año 14. 2008.
- D’Onofrio, Paula A. “Las teorías de la contabilidad social y su relación con la responsabilidad social empresarial”; <http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/institutos/cics/a1n1/cap2.pdf>.
- F.A.C.P.C.E. – Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Resolución Técnica N 36 Balance Social. Buenos Aires, Argentina. Año 2012
- Instituto Ethos, Fundación EMPRENDER y REDES, “El Balance Social y la comunicación de la empresa con la sociedad”, 1ª Edición, Santa Cruz de la Sierra, Enero 2006.
- GRI'S G4 GUIDELINES: THE IMPACT ON REPORTING.
- García Casella, Carlos Luis. Director, “Componentes de los sistemas contables microsociales”. Trabajo subsidiado por la Universidad de Buenos Aires. Proyecto 2004/2007 UBACyT E 024.
- García Casella, Carlos Luis. “Necesidades de reconstruir la teoría de la contabilidad financiera”, Revista Contabilidad y Auditoría. Número 27. Año 14. 2008.
- García Fronti, Inés. “Responsabilidad Social Empresarial. Informes contables sobre su cumplimiento”, EDICON, Fondo Editorial Consejo, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, 2006.
- Gilli, Juan José. “Ética y Empresa. Valores y Responsabilidad Social en la gestión”; Granica SA; 1ª edición; Buenos Aires; 2011.

- Minnicellia A. "Para que la RSE sea una realidad", Suplemento de RS Tiempo Argentino, Buenos Aires. Año 2014.
- Ministerio de Salud Publica Tucumán, en Internet: www.msptucuman.gov.ar
- Normas de aseguramiento y sostenibilidad AA1000 AS (2008).
- Kwasnycia, Patricia, "Investigación empírica en contabilidad", Metodología de la Investigación Contable, Instituto de Investigaciones Contables Profesor Juan Alberto Arévalo, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, ERREPAR, 2006.
- Rodríguez de Ramírez, María del Carmen. "La ética en los negocios: una zona difusa con implicancias sociales profundas", Revista Contabilidad y Auditoría. Número 27. Año 14. 2008.
- Rodríguez de Ramírez, María del Carmen. Balance Social - ABC de una herramienta clave para la rendición de cuentas. ERREPAR. 2014.
- Scavone Graciela. Responsabilidad social corporativa y "Auditing. Capítulo VI Tomo I del libro: Tratado de responsabilidad de los Auditores, --Editorial Thomson Reuters La Ley S.A.E.ISBN 978-987-03-2648-9. Año 2014.
- Scavone Graciela. Sustentabilidad del Sistema de Salud desde una perspectiva social y ambiental. Foro de contabilidad ambiental www.econ.uba.ar Año 2008.
- Sen, Amartya y Kliskberg, Bernardo. "Primero la Gente. Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado"; TEMAS; 6ª edición; Buenos Aires; 2009.
- Schlemenson, Aldo. Crisis y valores en las organizaciones; En Revista ENOIKOS; Nº 13;
- En busca de la Ética Perdida. Año IV. - UBA. Facultad de Ciencias Económicas
- Zicari, Adrián, "Fondos éticos. Factores sociales y ambientales en carteras de inversión", EDICON, Fondo Editorial Consejo, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, 2008.
- Consultas en internet www.accountability21.net
- Consultas en internet: www.ethos.org.br
- Consultas en internet: www.globalreporting.org

Consultas en internet: www.iarse.org
Consultas en internet: www.ibase.org.br
Consultas en internet: www.ilazarte.com.ar
Consultas en internet: www.ilo.org
Consulta en internet: www.accountability.org

